

BiSL is helemaal geen procesmodel

(en ASL ook niet)

Het framework BiSL biedt een goede beschrijving van functioneel beheer (inclusief informatiemanagement).

BiSL geeft echter vooral de samenwerking weer *binnen* het domein functioneel beheer, terwijl een onderneming nu juist wil dat de domeinen business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer optimaal *met elkaar* samenwerken. BiSL is daarom ongeschikt om dat idee vorm te geven, betoogt Bart Stofberg in dit artikel. Daarvoor moeten we terugvallen op modellen die het wel in zich hebben om verschillende disciplines met elkaar te laten samenwerken: ITIL en Prince2.

Bart Stofberg

Functioneel beheer is ervoor verantwoordelijk dat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming of van dat deel van de onderneming dat functioneel beheer vertegenwoordigt. Van functioneel beheer wordt dan ook verwacht dat het actief meedenkt over de businessplannen, dat het de business vertegenwoordigt naar IT én dat het actief samenwerkt met IT. Dat vergt een proactieve en assertieve houding naar business én IT in alle geledingen van functioneel beheer (CIO – informatiemanager – functioneel applicatiebeheer).

Vier domeinen

Voor een onderneming is het noodzakelijk dat business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer zo goed mogelijk samenwerken. Elk van de vier genoemde spelers heeft zijn eigen rol in die samenwerking (zie figuur 1):

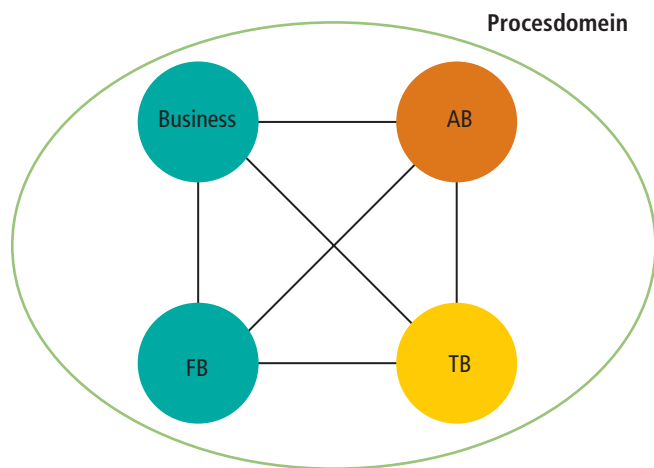
- De business moet succesvol bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen en wil optimaal gebruik maken van de informatievoorziening en IT.
- Applicatiebeheer (AB) en technisch beheer (TB, samen vormen ze supply) moeten vooral leveren volgens afspraak, maar natuurlijk mag ook van die disciplines verwacht worden dat ze meedenken.
- Functioneel beheer (FB) is ervoor verantwoordelijk dat supply levert wat

nodig is. Functioneel beheer moet dus (samen met de business!) een goed beeld hebben van wat er nodig is, én (samen met IT/supply!) ervoor zorgen dat dat ook wordt geleverd.

Om die samenwerking te optimaliseren (maximale effectiviteit én maximale efficiëntie!) moeten we haar inrichten. En juist daarvoor hebben we ooit processen bedacht. Bij incidenten bijvoorbeeld is het gewenst dat business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer zo goed mogelijk samenwerken, opdat de bedrijfsvoering zo weinig mogelijk overlast ondervindt. Er is dus één incidentproces nodig, dat die vier domeinen voor incidentafhandeling met elkaar verbindt. Op dezelfde manier zou dat op allerlei andere gebieden (wijzigingenaafhandeling, probleemafhandeling, et cetera) kunnen gebeuren, dus binnen één procesdomein dat de vier domeinen overspant. En dus moeten we op zoek naar één overkoepelend procesmodel.

BiSL als rolmodel

BiSL claimt de samenwerking *binnen* functioneel beheer vorm te geven en is dus per definitie ongeschikt als procesmodel. Het framework draagt pas bij aan een succesvolle samenwerking tussen de vier domeinen als je het beschouwt als een beschrijving van de *bijdrage* van functioneel beheer daaraan en



Figuur 1 Samenwerking vier domeinen

ophoudt het te zien als een procesmodel. Zo gezien is BiSL dus een rolmodel, geen procesmodel. In voetbaltermen: BiSL is niet een handleiding 'Hoe win ik een voetbalwedstrijd? Strategie en tactiek voor coaches', maar een bruikbare handleiding voor de vakman: 'Linksback: de fijne kneepjes van een specialist' of 'Rechtsbuiten binnen een vast concept'. Als je BiSL zó leest, is het zeer nuttig.

Echte samenwerking

Uitvoerend beheren

Om de samenwerking tussen de vier domeinen gestalte te geven, moeten we op zoek naar overkoepelende processen. Voor de uitvoerende beheeractiviteiten (in BiSL: Gebruiksbeheer en Verbindende processen) ligt de oplossing voor de hand. ITIL biedt relevante processen (Incidentbeheer, Aanvraagbeheer¹, Probleembeheer, Wijzigingenbeheer, Releasebeheer, Capaciteitsbeheer, Service continuïteitsbeheer, Beschikbaarheidsbeheer), die stuk voor stuk goed zijn uitgewerkt en goed bruikbaar zijn om de samenwerking tussen de vier domeinen vorm te geven. BiSL kan dan gebruikt worden om de bijdrage van functioneel beheer aan die processen uit te werken. Vanuit die verantwoordelijkheden kunnen eisen gesteld worden aan de samenwerking en dus aan de procesgang.

Uitvoerend veranderen

Op dezelfde manier kunnen we de uitvoerende veranderactiviteiten (in BiSL: Functionaliteitenbeheer – onderhoud en vernieuwing) vormgeven. In dit domein worden alle (kleine, maar ook grote) veranderingen uitgevoerd. Ook hier ligt de oplossing voor de hand: Prince2 blijkt bijzonder geschikt (businesscase is leidend, resultaatgericht, goede governance) om de samenwerking tussen de vier domeinen vorm te geven, en BiSL kan gebruikt worden om te onderzoeken wat de bijdrage van functioneel beheer aan die samenwerking moet zijn.

Sturen

De sturende processen van BiSL zijn over het algemeen geen echte processen, maar managementverantwoordelijkheden en -activiteiten. Voor de invulling daarvan hebben we BiSL toch niet nodig? Daar zijn veel betere (management)boeken over verschenen. Wat er dan nog overblijft, is vooral het maken van afspraken met IT. Ook hier beschrijft ITIL (in Service Level Management) de processtappen uitstekend, maar te veel uit het gezichtspunt van Delivery. Met behulp van BiSL én wat gezond verstand is het niet moeilijk om een evenwichtiger proces te assembleren. De kritieke succesfactor bij uitstek is hier de bereidheid om echt samen te werken.

Richting geven

Op richtinggevend niveau gebeurt eigenlijk net zoets. De strategie en de veranderstrategie van business en IT moeten niet alleen op elkaar worden afgestemd, maar ze moeten er ook samen voor zorgen dat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming, nu en in de toekomst. Dat stelt hoge eisen aan de samenwerking op strategisch niveau, niet op het gebied van de procesgang, maar op twee heel andere gebieden: de bereidheid en kwaliteiten om echt samen te werken, en een goede agenda. De BiSL-'processen' geven aan met wie functioneel beheer allemaal moet praten en waarover. BiSL is hier dus vooral een uitstekende agenda voor functioneel beheer.

Wij-zij-denken

Ja, maar BiSL beschrijft toch juist wel de samenwerking met andere domeinen? Hoewel BiSL zelf claimt vooral de samenwerking *binnen* een domein vorm te geven, beschrijft het wel degelijk ook die tussen functioneel beheer en zijn omgeving. Dat doet BiSL alleen op een heel specifieke manier. Het model redeneert vanuit het belang van functioneel beheer en niet vanuit het gezamenlijk belang van de onderneming. Dat is een heel natuurlijk uitgangspunt voor een rolmodel, maar het is geen goede basis voor de samenwerking.

Binnen BiSL staat functioneel beheer steeds weer tegenover de business en IT, de twee andere partijen. BiSL 'stuurt aan', 'verstrekt opdrachten', 'stelt eisen', 'bestelt', 'laat uitvoeren', 'bewaakt' en 'controleert'. Als er al sprake is van samenwerking, dan is het als het spel tussen twee tennisspelers: de spelers schieten opdrachten en informatie naar elkaar toe en retourneren adequaat. Deze indeling bevordert het 'wij-zij-denken' tussen functioneel beheer en (vooral) ICT. 'Wij' zijn dan de vertegenwoordiger van de klant, en 'zij' de ICT. De benodigde samenwerking lijkt meer op die van een voetbalteam. Het team

wordt pas succesvol als het een duidelijke, gedeelde ambitie heeft, als het een heldere taakverdeling heeft afgesproken en als iedereen zich aan die taakverdeling houdt.

Niet de grens tussen de disciplines, maar de bijdrage aan de samenwerking moet bepalend zijn bij het modelleren

Het mag niet gebeuren dat de linksachter zijn taak verzuimt, en het mag al helemaal niet dat de rechtsbuiten dan op eigen initiatief die taak overneemt, onder het mom van 'iemand moet het toch doen'. Een speler moet zich houden aan de hem toegewezen taak en de spelers moeten elkaar scherp houden door elkaar op deze taakverdeling te blijven wijzen (ook tijdens het spel). Pas als je actief stuurt op de samenwerking en voortdurend verbetert, ding je mee naar de titel! En de basis van dat succes is ingesleten samenwerking, in onze woorden: goede overkoepelende processen. Niet de grenzen tussen de disciplines, maar de bijdrage aan de samenwerking moet bepalend zijn bij het modelleren.

Een beetje procesmodel

Maar de samenwerking *binnen* functioneel beheer moet toch ook worden ingericht? Functioneel beheer bestaat natuurlijk uit verschillende rollen (CIO, informatiemanager, functioneel applicatiebeheerder en anderen). De rest van de onderneming mag van functioneel beheer verwachten dat ze als één team acteren, en dus dat ze goed samenwerken.

En had je daar niet juist processen voor? BiSL is het procesmodel voor die samenwerking! Dat maakt BiSL toch meer een handleiding als 'Goed samenspel in de voorhoede' dan een rolmodel voor één positie. Toch?

Het bovenstaande is natuurlijk helemaal waar, maar dat neemt niet weg dat functioneel een eenheid vormt *binnen* de gezamenlijke samenwerking en dat functioneel beheer zich moet voegen naar de gezamenlijk overeen gekomen kaders, in dit geval ITIL, Prince2 en de overeengekomen samenwerking op richtinggevend niveau. Dan is BiSL daarbinnen een rolmodel en binnen die rol – vooruit – een klein beetje een procesmodel.

Werken met BiSL

BiSL is een uitstekende hulp om de bijdrage van functioneel beheer aan de samenwerking tussen de vier domeinen vorm te geven. Het is soms even zoeken, want de sorteringen zijn niet altijd hetzelfde als die van ITIL en Prince2, maar er staan voldoende verstandige dingen in om dat zoeken te billijken. Je moet natuurlijk wel door de 'processenkijk' heen kijken, want dan lever je een betere bijdrage aan de samenwerking. En je moet je soms door vreselijk wollig taalgebruik heen werken; onder die wol liggen de verstandige en nuttige aanwijzingen (*best practices* en *worst practices*) er warmpjes bij. Bij de ASL BiSL Foundation zijn nog meer best practices te vinden, met uitgewerkte voorbeelden en gedocumenteerde successen. BiSL is een goede leidraad voor het vak functioneel beheer, zodat we keer op keer kunnen bewijzen dat IT volgens afspraak levert wat nodig én gewenst is. Met tevreden klanten en een succesvolle onderneming als resultaat. BiSL is een goed begin voor een rolmodel voor functioneel beheer.

BiSL 2.0?

In de huidige vorm is BiSL niet geschikt voor het doel waaraan het moet bijdragen. BiSL 1.0² is onhandig gesorteerd, bevat te wollig taalgebruik en lijkt over

processen te gaan. In BiSL 2.0² mogen deze nadelen niet meer aanwezig zijn. Bovendien kunnen we met de nieuwe inzichten BiSL verder verrijken met richtlijnen voor een aansluiting op ITIL en Prince2, met een specifieke rolvastе kijk op functioneel beheer. Om functioneel beheer te verbeteren moeten de laatste inzichten verwerkt worden. Als BiSL daarin een rol wil spelen, moet het ook de laatste inzichten gebruiken om zichzelf te verbeteren.

En ASL dan?

Voor ASL geldt hetzelfde. Ook ASL beperkt zich tot één domein, namelijk applicatiebeheer. Daarmee is ASL net zo ongeschikt om de samenwerking tussen de domeinen vorm te geven als BiSL. Het is ook een rolmodel. En ook ASL moet zich voegen naar de zoveel betere procesinrichting van ITIL en Prince2. Het framework moet dus met verstand gelezen worden. En ook van ASL zou zo snel mogelijk een 2.0-versie moeten verschijnen om applicatiebeheer te helpen zijn bijdrage aan de samenwerking te optimaliseren. Opdat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming!

Bart Stofberg (bart.stofberg@logicaCMG.com) heeft jarenlange ervaring in alle drie de aandachtsgebieden (FB, AB, TB) van professor Maarten Looijen. Hij werkt bij LogicaCMG als Lead Consultant ICT Management, met als speciaal aandachtsgebied functioneel beheer.

Noten

- 1 In ITIL is dit proces een onderdeel van Incidentbeheer, maar het heeft natuurlijk eigen kenmerken.
- 2 De huidige versie van BiSL (de eerste) is ongenummerd, maar hier is ze aangeduid met *BiSL 1.0*, om onderscheid te maken met de noodzakelijke volgende versie, die *BiSL 2.0* genoemd is.

Literatuur

ITIL, *The key to Managing IT Services*, OGC, 2001 – 2002
Pols, R. van der, *ASL: een framework voor applicatiebeheer*, Sdu Uitgevers, 2006
Pols, R. van der, R. Donatz, F. van Outvorst, *BiSL: een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, Van Haren Publishing, 2005